

เจาะเวลาหา “ทะเลสีคราม” Blue Ocean Strategy

โดย ไพเราะ เลิศวิราม

Positioning Magazine สิงหาคม 2550

ที่มา : <http://www.positioningmag.com/magazine/Details.aspx?id=62728>

เกือบทุกธุรกิจเวลานี้ ล้วนแต่กำลังแสวงหา กลยุทธ์ “ทะเลสีคราม” หรือ Blue Ocean หลังจากที่ต้องเวียนว่ายอยู่ในทะเลสีแดง Red Ocean ที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน จนยากจะหาความแตกต่างทางธุรกิจ

ธุรกิจที่อยู่ใน “Red Ocean” การแข่งขันเอาชนะคู่แข่งเป็นเรื่องสำคัญมาก ต้องวิ่งไล่กัดกับคู่แข่งตลอดเวลา คู่แข่งมีอะไรก็ต้องมีตาม คู่แข่งออกอะไรใหม่ก็ต้องมีเหมือนกัน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบ แย่งชิงลูกค้ามาอยู่ในมือให้ได้มากที่สุด ส่วนแบ่งตลาดกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบอกถึงชัยชนะของธุรกิจ

เมื่อแข่งขันกันหนักเข้า ก็เริ่มไม่เห็นความแตกต่างของสินค้าและบริการ จึงต้องหันไปมุ่งเน้นเรื่อง “ราคา” เมื่อเอาราคามาเป็นตัววัด การสร้างความยั่งยืนในธุรกิจย่อมเป็นไปได้ยาก เพราะเมื่อลดราคาจนไม่มีกำไร ก็ต้องขาดเจ็บ เลือดซิบไปตามๆ กัน

ในขณะที่กลยุทธ์แบบ Blue Ocean เป็นการมองคนละมุม คิดกันคนละแบบ ทำตรงกันข้ามกับสิ่งที่ Red Ocean ทำมาก่อน แทนที่จะไปแย่งชิงกับคู่แข่งในตลาดเดิมๆ ก็เปลี่ยนไปแสวงหาน่านน้ำใหม่ที่มีคลื่นลมสงบ บริสุทธิ์ สะอาด ยังไม่มีผู้ที่กำลังถล่มมาก่อน เป็นลูกค้าใหม่ที่ไม่เคยมีใครมอง

จากข้อสรุปที่ได้จากงานสัมมนา Blue Ocean Strategy ที่จัดขึ้นโดยศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยมี ดร.เบน เอ็ม บองซาอู อาจารย์จากมหาวิทยาลัยนานาชาติ ซึ่งเป็นสมาชิกเครือข่ายกลยุทธ์ Blue Ocean มาเป็นวิทยากร ระหว่างวันที่ 18-19 กรกฎาคม 2550 สรุปได้ว่าความคิดนอกกรอบทำลายกำแพงวัฒนธรรมการทำตลาดแบบเดิม กลยุทธ์แบบ Blue Ocean เรื่องของการ “คิดนอกกรอบ” หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ จึงเป็นอาวุธสำคัญ

การสร้าง “นวัตกรรม”นี้ ไม่ได้หมายถึงการวิจัยและพัฒนาสินค้าแปลกใหม่จากผู้ผลิตฟากเดียว แต่ต้องยึด “ลูกค้า” เป็นศูนย์กลาง โดยทำให้ผู้ซื้อมีความสุขมากที่สุด หรือรู้สึกคุ้มค่ากับราคาที่เขาจ่ายยอมออกไป

เรื่องของการศึกษาวิจัยพฤติกรรมลูกค้าจึงมีความจำเป็นมาก และไม่ได้หมายถึง “ลูกค้าเดิม” ในตลาดเดิม และคู่แข่งหน้าเดิมเท่านั้น เพราะการแสวงหาน่านน้ำสีฟ้ากุญแจสำคัญอยู่ที่การศึกษาพฤติกรรมผู้ที่ไม่ใช่ลูกค้า หรือต้องดูว่า อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าไม่ยอมซื้อสินค้าหรือใช้บริการของเรา

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ดร.เบน เอ็ม บองซาอู ยกตัวอย่าง ไวน์ยี่ห้อ “Yellow Tail” ที่สร้างความสำเร็จจากกลยุทธ์ Blue Ocean

แทนที่จะกระโดดเข้าไปแข่งขันในตลาดไวน์แบบเดิมๆ Yellow Tail เลือกทำในสิ่งตรงกันข้าม พวกเขาหันมาศึกษาพฤติกรรมผู้ที่ไม่ดื่มไวน์ ว่า “อะไรเป็นสาเหตุ” ที่ทำให้ “ไม่เลือกดื่มไวน์” หรือเลือกดื่มเบียร์ไม่ดื่มไวน์

ผลการวิจัยพบว่า ไม่ชอบรสชาติ ดื่มเบียร์ง่ายกว่า หาซื้อยาก เข้าใจยาก ภาพลักษณ์ของคนดื่มไวน์เป็นคนตลกยุค เป็นเครื่องดื่มของคนแก่ ดูเป็นผู้หญิง ดื่มเฉพาะบางโอกาสไม่เหมือนดื่มเบียร์ น่าเกรงขามมากเกินไป มีความยุ่งยากในการดื่มและเก็บรักษา เปื่อยยาก

ภายใต้ปัญหาเหล่านี้ได้กลายมาเป็นคำตอบในการสร้างตลาดไวน์ใหม่ Yellow Tail ที่สามารถฉีกรูปแบบไวน์ดั้งเดิมอันเคร่งขรึมตั้งแต่ขวดบรรจุไวน์ ที่ใช้สลากสีส้มมาช่วยให้ดูทันสมัย ไม่มีอักษรบนขวดให้ยุ่งยาก ให้ความรู้สึกง่ายๆ ไม่ต้องอธิบายมาก แทนที่จะใช้จุกก๊อกแบบเดิม ก็เปลี่ยนมาใช้วิธีการไข เพื่อทลายข้อจำกัดในเรื่องการเปิดยาก

รสชาติมีความคงที่ ลดเปอร์เซ็นต์แอลกอฮอล์ ทำให้ดื่มง่ายขึ้น วางตำแหน่งให้เป็นไวน์สำหรับทุกโอกาส ทำในสิ่งที่ผู้ผลิตไวน์ไม่เคยทำมาก่อน ตั้งแต่การโฆษณาจับคู่กับเบียร์อัมสเตอร์ดัม แทนที่จะขายบริเวณสำหรับชายไวน์ ก็เปลี่ยนไปวางขายบนชายชีส แฮม ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากมากสำหรับคนขายไวน์ แต่ Yellow Tail ทำ

สิ่งที่วินนี่หอนี้ได้รับกลับมาคือ การเป็นวินที่เติบโตมากที่สุดในออสเตรเลีย ในปี 1999 ต่อมาในปี 2001 ก็ได้ขายในประเทศฝรั่งเศสและอิตาลี ปัจจุบันมีขายอยู่ในหลายประเทศทั่วโลก ทั้งยุโรป อเมริกา และเอเชีย ความสำเร็จของวิน Yellow Tail เป็นการทลายกำแพงทางความคิดแบบเดิมไปหาน่านน้ำใหม่ ลูกค้านำใหม่ ตลาดใหม่ ผลที่ได้รับจากการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าใหม่ คือ ความสุขของลูกค้า ซัพพลายเออร์ และช่องทางจำหน่ายจากรายได้ที่เพิ่มขึ้น

กรณีที่สอง เป็นเรื่องของธุรกิจโรงแรมของกลุ่ม “แอคคอร์ด” ที่ต้องการเสาะแสวงหาเส้นทางเข้าสู่ธุรกิจโรงแรม ในสหรัฐฯ โรงแรมระดับ 5 ดาว มีคู่แข่งเต็มไปหมด มีโรงแรมเป็นโหลให้เลือก คุณภาพบริการใกล้เคียงกัน ตลาดอยู่ในภาวะอิ่มตัว แอคคอร์ดจึงหันไปหาโรงแรมระดับ 1 ดาว

คำถามต่อจากนั้นของพวกเขา คือ ใครผู้ที่ไม่ใช้บริการโรงแรม และพบว่า คนขับรถบรรทุก นักท่องเที่ยวแบ็กแพ็ค เป็นกลุ่มคนที่ปฏิเสธโรงแรม อีกกลุ่มคือเชลล์แมน ที่ต้องการห้องพักเพียง 1 คืน

คำตอบที่ได้นำไปสู่โอกาสของการสร้างธุรกิจโรงแรมรูปแบบใหม่ แทนที่จะอยู่ในทำเลใจกลางเมือง ก็มาตั้งอยู่ที่ถนนไฮเวย์ ใกล้สถานีรถไฟ สถานีขบวนของโรงแรมคือการออกแบบให้บรรจุห้องให้ได้มากที่สุด เก็บเสียงได้ดี ไม่มีบริการอาหารเช้า ไม่มีรีเซพชัน ไม่มีคอฟฟี่เลานจ์

ภายในห้องพักขนาดเล็กมีฟังก์ชันครบ ที่วิวขนาดเล็ก โทรศัพท์ผ่านระบบ Call Center สามารถจองห้องผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ ชำระเงินที่ตู้รับชำระเงินสดที่ตั้งอยู่ด้านล่างโรงแรม เพื่อนำรหัสเข้าห้องพัก โดยที่อาจไม่เจอเจอใครเลยในโรงแรมแห่งนี้

แอคคอร์ด เปลี่ยนจากการสร้างโรงแรมระดับ 5 ดาว ราคาแพง การแข่งขันสูง และไม่มี ความแตกต่าง ในตลาด Red Ocean แทนที่ด้วยแนวคิดใหม่ของการทำโรงแรมที่ไม่เคยมีใครทำ มาก่อน พวกเขาสามารถหาซื้อที่ดินในราคาถูกในเมือง ลดต้นทุนเรื่องของคน โดยนำเทคโนโลยีมา ช่วย ทั้งเรื่องการจองห้อง ชำระเงิน แม้แต่ห้องน้ำที่สามารถทำความสะอาดด้วยตัวเอง

ผลที่แอคคอร์ดได้รับคือ กำไรเพิ่มขึ้น 2 เท่าตัว จากลูกค้าคนขับรถบรรทุกและเชลล์แมน ที่เต็มใจจ่ายกับราคาห้องพักเสมอต้นเสมอปลาย แลกกับการได้นอนเต็มอิ่มกับบริการที่ตอบสนอง เขาได้ในแบบที่เป็นบริการตนเอง และความสม่ำเสมอของราคา ซึ่งเป็นราคาเดียวทั่วประเทศ

ข้อเสนอแนะที่ ดร.เบน เอ็ม บองซาอุ ให้กับผู้สัมมนา คือ การที่ต้องให้ลูกค้าเป็น “ศูนย์กลาง” ฟังสิ่งที่ลูกค้าพูด และต้องใช้ภาษาเดียวกับลูกค้า เพราะยังใช้ภาษาลูกค้ายากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งเข้าใจ “แก่น” มากขึ้นเท่านั้น

เขายกตัวอย่าง รถยนต์ LEXUS ของค่ายโตโยต้า ที่ประสบความสำเร็จจากการสร้างความพึงใจให้กับลูกค้ากลุ่มที่พอใจความสะดวกสบาย ความหรูหรา อย่างที่หาได้ในรถยนต์หรืออย่าง BMW หรือ BENZ แต่พวกเขาไม่มีเงินซื้อ ดังนั้นเมื่อ Lexus ตอบสนองความพอใจเหล่านี้ได้ไม่ต่างไปจากรถยนต์หรือเหล่านี้ แต่ขายในราคาที่ถูกลง 20% ทำให้ Lexus ประสบความสำเร็จ ได้ลูกค้าผู้ที่ชื่นชอบรถยนต์หรูราคาแพงแต่ไม่มีเงินพอซื้อได้ มาอย่างงดงาม

บางธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จจากการตอบสนองอารมณ์ความรู้สึก Emotional ให้กับลูกค้าล้วนๆ โดยไม่เกี่ยวข้องกับเหตุและผลแต่อย่างใด

กรณีนี้เกิดขึ้นกับ นาฬิกา “Swatch” จากสวิส ที่สามารถฝ่าด่านอหังค์ แข่งเกิดท่ามกลางตลาดที่เต็มไปด้วยนาฬิกากระป๋อง “ควอทซ์” ที่ผู้ผลิตจากญี่ปุ่น ไซโกะ ชิโต้เซ็น ที่เคยทำลายอุตสาหกรรมนาฬิกาสวิสแบบดั้งเดิม

นาฬิกา Swatch สามารถทำให้คนเลือกซื้อนาฬิกาที่ผลิตจากวัสดุพลาสติกและยางที่ Swatch ผลิตออกมาหลากหลายรูปแบบ หลายสีล้น ให้ลูกค้านำไปใช้ในโอกาสต่างๆ ได้ด้วย Emotional ล้วนๆ โดยไม่เกี่ยวข้องกับการบอกเวลาแม้แต่ทีเดียว

ดร.เบน เอ็ม บองซาอุ ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการเข้าสู่กลยุทธ์ “ทะเลสีคราม” สามารถสร้างขึ้นได้ เริ่มจากขั้นตอนเหล่านี้

ขั้นแรก - การหา Trend หรือแนวโน้มใหม่ ทั้งเรื่องของคน การเมือง เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อค้นหาว่า Trend ไหนไม่สามารถหยุดยั้งได้ หรือ Trend ไหน ที่ต้องใช้เวลา Trend ไหนที่เปลี่ยนความรู้สึกของลูกค้าทันที สิ่งเหล่านี้ทำขึ้นเพื่อพยากรณ์ทิศทางของธุรกิจว่าอะไรที่มาเป็นผลกระทบต่อกิจการในอนาคต และควรจะปรับตัวเพื่อรับมือ หรือแสวงหาโอกาสใหม่ได้อย่างไร

ขั้นที่สอง - หาทีมวิจัยพฤติกรรมลูกค้าอย่างละเอียด โดยต้องฟังทุกอย่างที่ลูกค้าพูด รวมถึง “ความเจ็บ” ของลูกค้าด้วย ไม่ใช่แค่เสียงอย่างเดียว ความหมายของดร.เบน เอ็ม บองซาอู ก็คือ ต้องฟังทุกอย่างของลูกค้า ทั้งคำพูด การสังเกตการณ์ เพราะบางครั้งอาจพลาดในสิ่งที่ลูกค้าบอกแล้ว แต่ไม่รู้ว่าเป็นปัญหา หรือไม่ได้ใส่ใจ เขายกตัวอย่าง บริษัทฟิลิปส์ ที่ผลิต “กาต้มน้ำ” และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี แต่เมื่อนำวางขายในประเทศอังกฤษกลับไม่ได้รับความนิยม ฟิลิปส์จึงต้องส่งทีมงานสำรวจ โดยไปใช้ชีวิตอยู่กับครอบครัวคนอังกฤษ ในที่สุดพวกเขาก็พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ หลังจากต้มน้ำแล้วเกิดฟองตะกอนในน้ำ

ถัดจากนั้น 2-3 สัปดาห์ กาน้ำที่มี “ฟิลเตอร์” ก็ออกสู่ตลาด และทำให้ฟิลิปส์ครองส่วนแบ่งตลาดในอังกฤษไปได้ 25% จากการ “สังเกตพฤติกรรมของลูกค้า” นั่นคือตัวอย่างของการแก้ปัญหาจากการสำรวจ “ลูกค้า” อย่างละเอียด ทั้งความต้องการ และปัญหา รวมถึง “ความเจ็บ” ของลูกค้า

ขั้นที่สาม นำข้อมูลที่ได้มาลดในสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ และเพิ่มในสิ่งที่เขาชอบ แน่นอนว่า กลุ่มที่ขาดไม่ได้คือ “ผู้ที่ไม่ใช่ลูกค้า” ซึ่งจะทำให้เราได้ลูกค้ากลุ่มใหม่ เช่นกรณีของ Yellow Tail ที่ได้มาจากกลุ่มผู้ที่ไม่ดื่มไวน์ ถัดจากนั้นคือ การสร้างนวัตกรรม ที่เกิดขึ้นได้ “ทุกคน” ในองค์กร ไม่ใช่เฉพาะฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่าย HR สำคัญอยู่ที่ว่า นวัตกรรมนั้นจะต้องมาจากลูกค้า “เพราะไม่มีนวัตกรรมไหนที่เป็นนวัตกรรมจริง ถ้าไม่ใช่นวัตกรรมของลูกค้า” ที่ขาดไม่ได้ คือ การตั้ง “ราคา” ที่ต้องเป็นราคาที่ลูกค้ายอมรับได้

ในไทยเรามีหลายกรณีศึกษา ในการออกไปหา Blue Ocean ได้สำเร็จ เช่น กรณีของ “แอลพีเอ็น” บริษัทอสังหาริมทรัพย์ ที่เริ่มทำตลาดคอนโดมิเนียมมาเป็นรายแรกๆ แต่มาในช่วงหลัง เมื่อมีคู่แข่งเกิดขึ้นในตลาดจำนวนมาก ทั้งรายใหญ่รายย่อยเต็มไปหมด แทนที่แอลพีเอ็นจะใช้กลยุทธ์การตลาดแบบเดิมๆ วิ่งชนกับคู่แข่ง ด้วยการสร้างคอนโดมิเนียมกลางเมือง ริมรถไฟฟ้า เจาะลูกค้าคนเมือง มีการศึกษา มีรสนิยม แอลพีเอ็นกลับวิ่งไปหานาน้ำใหม่ ไปหาลูกค้าใหม่ ที่คู่แข่งไม่ทำ คือ คอนโดมิเนียม ระดับล่างลงมา ราคา 6 แสนบาท ซึ่งเป็นลูกค้าที่เคยใช้ชีวิตเช่าอพาร์ทเมนต์และยังไม่มีเคยมีบ้านของตัวเอง ปรากฏว่าประสบความสำเร็จด้วยดี

กลยุทธ์ Blue Ocean กำลังอยู่ในความสนใจของผู้ประกอบการไทยเป็นจำนวนมาก ยิ่งเศรษฐกิจซบเซาแบบนี้ การแข่งขันเริ่มรุนแรง ดูได้จากผู้เข้าร่วมงานสัมมนาในวันนั้น ที่มีผู้บริหารจาก 337 องค์กรสำคัญ อาทิ ธนาคารกสิกรไทย เครือซิเมนต์ไทย ทูริชัန်း บริษัทแสนสิริ น่าจะ

เป็นสิ่งที่สะท้อน แม้ว่าหลายคนจะบอกว่ากลยุทธ์ Blue Ocean ไม่ใช่เรื่องใหม่ก็ตาม แต่อย่างน้อยก็ทำให้รู้ว่ากลยุทธ์ Blue Ocean มีขอบเขตอะไรบ้าง ส่วนจะมีสินค้าและบริการใดจะสามารถกระโจนออกจากทะเลสีแดง แหกกว่ายมาสู่ทะเลสีน้ำเงิน “Blue Ocean” ให้ได้เห็น ไม่นานคงรู้...